

学校编码：10384

学 号：15520051301442



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

删除的内容：

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

厦门合道工程设计集团纵向一体化  
战略研究A Research on Group Integration of vertical Strategy  
for Xiamen Hordor Engineering Design Group删除的内容: A Research on  
Marketing Strategy of for  
Taobao.Com

删除的内容: research

删除的内容: o

删除的内容: g

删除的内容: i

删除的内容: s

删除的内容: f

删除的内容: xiamen

删除的内容: hordor

删除的内容: engineering

删除的内容: design

删除的内容: g

删除的内容: Xiamen's  
HeDao design project

陈跃辉

指导教师姓名： 戴亦一 教授

专 业 名 称： 工商管理(MBA)

论文提交日期： 2008 年 10 月

论文答辩时间： 2008 年 11 月

学位授予日期： 2008 年 月

答辩委员会主席： \_\_\_\_\_

评 阅 人： \_\_\_\_\_

2008 年 10 月

删除的内容: 厦门大学学位论文  
原创性声明兹呈交的学位论文，是本人在  
导师指导下独立完成的研究  
成果。本人在论文写作中参考  
的其他个人或集体的研究成  
果，均在文中以明确方式标  
明。本人依法享有和承担由此  
论文产生的权利和责任。

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

删除的内容:

声明人(签名):  
年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（      ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于      年      月      日解密，解密后适用上述授权。

（      ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年      月      日

## 摘要

在国际上，不存在独立的勘察设计行业，一般将其归类在为工程项目建设过程提供所需要的全部技术服务和管理服务的工程咨询业。长期以来，我国勘察设计作为一个独立的行业，其业务范围基本上定位在工程设计上。尽管改革开放以后提出了工程咨询的概念，但工程咨询只是作为工程设计业务的延伸和补充，突出的依然是工程设计，没有把工程项目建设过程作为一个整体对象来研究。忽略了工程项目建设过程中各个阶段之间技术设计与技术管理的连接性和相互间的依赖关系。从经济学的角度来说，也不利于有效配置资源，降低消耗，提高工作效率和经济效益。

删除的内容: 管理

删除的内容: 利用

因此，本文以厦门合道工程设计集团为例，研究厦门合道工程设计集团在实施纵向一体化战略的探索。本论文的核心观点是通过分析厦门合道工程设计集团的外部环境和内部资源分析，并将这两种分析进行匹配，分析了厦门合道工程设计集团选择纵向一体化战略的原因，论证了厦门合道工程设计集团实施纵向一体化战略的必然性和可行性，并提出相应的战略实施和控制的措施。同时针对2007年以来由于国家宏观经济政策的调整对房地产业的冲击，针对在新的形势下对公司在实施一体化战略过程中应当注意的问题，也提出自己的看法。

为工程建设活动全过程提供技术性、管理性服务是勘察设计咨询行业的发展趋势，在这一方面国内的勘察设计咨询公司仍然处于摸索阶段，研究探讨建筑设计公司实施纵向一体化战略的文章也较少，笔者希望本文能对国内其他勘察设计咨询行业在制定企业的发展思路有所启发。

关键词: 工程设计; 纵向一体化; 战略

删除的内容:

KeyWord: Engineering design;  
Group integration; strategy

## ABSTRACT

In the international, there is no independent engineering investigation design industry, which is considered as consultant for project technique and management service in general. For long term, engineering investigation design is independent industry in China, its domain focuses on the project design. Project consultant conception is proposed after China revolution, however, project consultant is just extension of project design, and it is still based on project design, and does not consider construction project as a whole for research. This ignores the connection and dependence between technical design and management during construction project phases. From economic perspective, this is not useful for utilizing resource and reducing energy to improve the working efficiency and cost.

删除的内容: exploration design industry

删除的内容: exploration design

删除的内容: management

Therefore, this paper is based on xiamen hordor engineering design group integration of vertical strategy as example. Through internal resource and external environment analysis and comparison, this paper discuss the necessity and feasibility of group integration and proposes corresponding implementation and control strategy. At the same time, this paper also analysis the impact for estate based on the China microeconomic police since 2007, this paper introduces new idea to handle integration strategy at new situation.

删除的内容: o

删除的内容:

It is trend for engineering investigation design consultant which provides the full technical and management service during construction. To my best known, there is few papers which discuss the strategy integration of construction design company, and engineering investigation design consultant company is still at the beginning, so this paper tries to introduce some idea to provide how to improve the engineering investigation design consultant.

删除的内容: With the advance of exploration design consultation, and to support the technical and management service during project construction, this paper introduces the integration strategy with the advent of exploration design.(改句翻译有误)

删除的内容:

**Key Words:** Engineering Design: Integration of vertical ; Strategy

删除的内容: Group Integration

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导 论.....	1
第一节 研究背景和研究意义.....	1
第二节 研究思路和分析框架.....	2
第三节 <u>相关理论概述</u> .....	2
第二章 厦门合道工程设计集团的外部环境分析.....	9
第一节 宏观环境分析.....	9
第二节 工程勘察设计咨询业特点和现状.....	12
第三章 厦门合道工程设计集团的内部资源分析.....	22
第一节 厦门合道工程设计集团的发展历程及经营现状.....	22
<u>第二节 对设计咨询服务流程的价值链分析</u> .....	24
第四章 厦门合道工程设计集团的战略选择.....	29
第一节 厦门合道工程设计集团的 SWOT 分析.....	29
第二节 厦门合道工程设计集团战略分析与选择.....	31
第五章 厦门合道工程设计集团战略实施和控制.....	35
第一节 “目标聚集差异化”的竞争战略.....	35
<u>第二节 转变管控模式</u> .....	356
<u>第三节 实施矩阵制组织结构</u> .....	37
<u>第四节 推行项目经理制</u> .....	40
<u>第五节 健全动态激励机制</u> .....	41
<u>第六节 加大人才队伍建设力度</u> .....	41
第六章 当前形势下实施纵向一体化战略应当注意的问题.....	44
<u>结 束 语</u> .....	47
<u>参考文献</u> .....	477
<u>后 记</u> .....	49

删除的内容: 主要参考理论

删除的内容: 7

删除的内容: 错误! 未定义书签。

删除的内容: 12

删除的内容: 31

删除的内容: 6

删除的内容:

删除的内容: 二

删除的内容: 优化组织结构

删除的内容: 7

删除的内容: 三

删除的内容: 35

删除的内容: 四

删除的内容: 35

删除的内容: 五

删除的内容: 35

删除的内容: 第六节 培育与战略相适应的企业文化 35

删除的内容: 致谢词

删除的内容:

acknowledge

## CONTENTS

<b>Chapter 1 Introduction</b> .....	<b>1</b>
Section 1 Background and <u>significance</u> .....	<b>1</b>
Section 2 Study ideas and <u>analytical</u> framework .....	<b>2</b>
Section 3 <u>Summarize the relational theory</u> .....	<b>2</b>
<b>Chapter 2 External condition analysis for xiamen hordor engineering design group</b> .....	<b>9</b>
Section 1 <u>Analysis of micro-condition</u> .....	<b>9</b>
Section 2 <u>Engineering investigation design and consulting industry character and states</u> .....	<b>12</b>
<b>Chapter 3 Internal condition analysis for xiamen hordor engineering design group</b> .....	<b>22</b>
Section 1 <u>Development and operation of xiamen hordor design group</u> .....	<b>22</b>
Section 2 <u>Service flow analysis of design and consulting industry</u> .....	<b>24</b>
<b>Chapter 4 Strategic decision for xiamen hordor design group</b> .....	<b>29</b>
Section 1 <u>SWOT analysis for xiamen hordor engineering design group</u> .....	<b>29</b>
Section 2 <u>Strategy analysis and decision for xiamen hordor design group</u> .....	<b>31</b>
<b>Chapter 5 Strategy implement and control for xiamen hordor engineering design group</b> .....	<b>35</b>
Section 1 <u>Objective discrimination competition strategy</u> .....	<b>35</b>
Section 2 <u>Change the management model</u> .....	<b>36</b>
Section 3 <u>Actualize matrix structure organization</u> .....	<b>37</b>
Section 4 <u>Project manager system</u> .....	<b>40</b>
Section 5 <u>Refine the bonus system</u> .....	<b>41</b>
Section 6 <u>Human resource construction</u> .....	<b>41</b>
<b>Chapter 6 Integration of vertical strategy problem at current situation</b> .....	<b>43</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>46</b>
<b>References</b> .....	<b>47</b>
<b>Postscript</b> .....	<b>49</b>

删除的内容:

删除的内容: Significance

删除的内容: Analytical

删除的内容: Reference

删除的内容: environment

删除的内容: XiaMen HeXiao group essful experience of Taobao...7 ... 1

删除的内容: C...hina's Internet and status of Internet shopping ... 2

删除的内容: De...velopment experiences of Taob ... 3

删除的内容: Section 3 Successful elements of Taobao 9  
Section 4 Existing marketing problems 24  
Mark ... 4

删除的内容: eting environment of Tao ... 5

删除的内容: v...engineering 6 ... 6

删除的内容: Section 1 M Group development and operation  
acroeconomic environment analysis PEST 26

删除的内容: Three modes of domestic Internet shopping...30 ... 7

删除的内容: Section 3 Competitive enviro ... 8

删除的内容: S

删除的内容: group

删除的内容: WOT Analysis

删除的内容: engin ... 9

删除的内容: Sectio ... 10

删除的内容:

删除的内容: T

删除的内容:

删除的内容: aobao ... 11

删除的内容: T...a ... 12

删除的内容: ... 13

删除的内容: ... 14

删除的内容: 64

删除的内容: Sectio ... 15

删除的内容: A

带格式的: 项目符号和编号

删除的内容: cknov ... 16



## 第一章 导 论

### 第一节 研究背景和研究意义

工程勘察设计咨询业是为工程项目的决策与实施提供规划、选址、可行性研究、融资和招投标咨询、造价咨询、工程勘察、工程设计、项目管理、工程监理和投产咨询等,为固定资产投资全过程提供技术性、管理性服务的智力服务行业。工程勘察设计咨询业是一个技术密集型行业,在国际上已有很长的发展历史,被称为工程咨询业,而我国的工程勘察设计咨询业是在计划体制下勘察设计行业的基础上发展起来的,时间较短。我国的工程咨询业主要针对工程决策和工程实施管理,勘察设计业长期以来只局限于承担勘察设计任务,没有很好地发挥工程咨询业在工程管理中的主导作用。

为了缩小差距与国际接轨,国家有关部门要求工程勘察设计单位全面改革,按国务院办公厅转发的建设部等部门的《关于勘察设计单位体制改革若干意见的通知》(国办发【1999】101号)的要求,全国勘察设计单位由现行的事业性质改为科技型企业,同时进行管理和运行体制改革,以求“尽快形成为固定资产投资活动全过程提供技术性、管理性服务的咨询体系”。同时提出,勘察设计单位的业务范围除工程勘察设计业务外,要“积极开展可行性研究、规划选址、招标代理、造价咨询、施工监理、项目管理和工程总承包等业务”。这说明体制改革后勘察设计企业与国际工程咨询业进行接轨已势在必行。

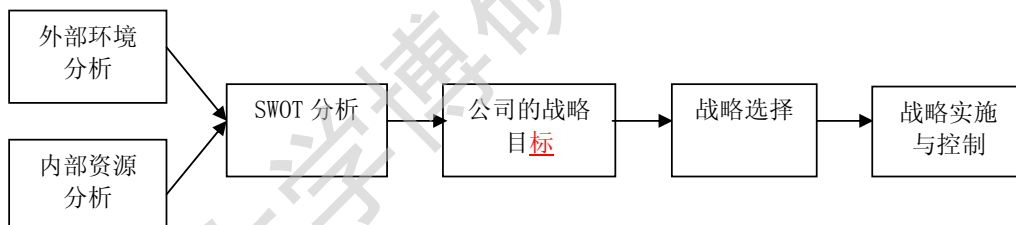
厦门合道工程设计集团作为厦门市建筑设计行业的龙头老大,并立志成为国内知名的建筑设计公司,企业的改革与探索一直走在厦门市建筑设计行业的前列。2003年公司进行改制,由原先的事业制单位改制为企业,建立规范的现代企业制度,同时明确在做精做强、做大设计主业的基础上,追求一体化的经营模式,逐步形成为工程建设全过程提供咨询一条龙服务的产业链。2007年8月公司及下属参控股公司成立“厦门合道工程设计集团”,至此公司形成了涵盖项目可行性研究、地质勘察、工程设计、施工图审查、工程监理、房地产开发、咨询评估、协同智能化、加固鉴定等完整的产业链。然而,纵向一体化是否与公司的战略目

标匹配? 究竟是专业化还是一体化是公司的最佳选择? 是采用纵向一体化还是采用横向一体化是公司更好的选择? 如何协调众多产业之间的协作配合, 更好地发挥一体化的优势? 产业链延伸后管理难度的加大管理者又该如何面对? 尤其是2007年以来国家宏观调控对房地产业的巨大冲击下, 是收缩公司的发展战略还是继续实施扩展形的发展战略, 成了管理者面临的重大考验。

因此, 本文的主要研究意义在于: 分析厦门合道工程设计集团实施纵向一体化战略的原因, 探讨建筑设计企业实施纵向一体化战略的模式, 研究实施纵向一体化战略的实施策略, 为国内建筑设计企业的改制提供有益的借鉴, 同时为厦门合道工程设计集团的发展起到一定的参考作用。

## 第二节 研究思路和分析框架

研究的基本思路: 采用PEST模型和波特五力模型分析企业的外部环境, 采用价值链分析企业的内部资源, 在内、外环境分析的基础上对公司进行SWOT分析, 明确公司的战略意图, 形成与公司战略目标匹配的发展战略, 并对公司战略的实施与控制提出自己的见解, 总体分析框架如下:



## 第三节 相关理论概述

### 一、企业总体战略理论<sup>①</sup>

一般来说, 企业的战略可以分成三个重要层次: 企业总体战略、经营战略和职能部门战略。

<sup>①</sup> 资料来源: 希尔著, 孙忠译. 战略管理[M]. 北京: 中国市场出版社, 2006.

企业总体战略(公司级战略)是企业中最高层次的战略。根据企业目标的需要,选择企业可以从事的经营领域,合理地配置企业经营所必须的资源,使各项经营业务相互协调和支持。它具有全局性、整体性与长期性,其制定与推行主要在于高层管理人员,并与企业的组织形态密切相关。企业总体战略包含四种基本的战略形式:横向一体化、纵向一体化、战略外包、多元化。

企业经营战略(经营单位战略)是企业中每个战略经营单位所制定与实施的战略。它在企业总体战略的制约下,指导与管理具体经营单位的计划和行动,为企业整体目标服务。经营战略的主要内容是针对不断变化的外部环境,在各自的经营(行业)领域里进行有效分配和使用企业的资源,创造竞争优势。同时,它还要协调各职能部门的战略,使之成为统一的整体。企业经营战略有三种基本的战略形式:全面成本领先战略、差别化战略和集中化战略。

职能战略(职能部门战略)是企业主要职能部门的短期战略规划,明确该职能部门的管理人员在本部门实施企业总体战略时的责任和要求。主要特点在于期限短、具体性强和职权与参与程度不同,其关键要素是协同作用与资源配置。职能战略包含了市场营销战略、财务战略、研究与开发战略、人力资源规划战略。

删除的内容:

## 二、一体化战略理论

一体化战略是指企业利用社会化生产链中的直接关系来扩大经营范围和经营规模,在供产、产销方面实行纵向或横向联合的战略。一体化战略又可分为横向一体化和纵向一体化<sup>①</sup>。

横向一体化战略也叫水平一体化战略,是指为了扩大生产规模、降低成本、巩固企业的市场地位、提高企业竞争优势、增强企业实力而与同行业企业进行联合的一种战略。实质是资本在同一产业和部门内的集中,目的是实现扩大规模、降低产品成本、巩固市场地位。例如,在汽车产业,克莱斯勒公司和戴姆勒奔驰合并,创立了戴姆勒—克莱斯勒公司;在航空航天业,波音公司与麦克唐纳道格拉斯合并,创立了世界上最大的航空航天企业,以上都是横向一体化整合的典型例子。

纵向一体化又叫垂直一体化,指企业将生产与原料供应,或者生产与产品销售联合在一起的战略形式,是企业在两个可能的方向上扩展现有经营业务的一种

① 资料来源:希尔著,孙忠译. 战略管理[M]. 北京:中国市场出版社,2006.

删除的内容:

发展战略,是将公司的经营活动向后扩展到原材料供应或向前扩展到销售终端的一种战略体系。

纵向一体化战略利益在于:一是通过纵向一体化战略的有效整合可以进一步发挥规模经济效益,产生经营杠杆作用,提高利润率。二是通过市场交易企业内部化缩短供应链的管理,减少了销售、采购、广告及市场营销环节的费用支出,从而节约了市场交易成本,提高了企业效益。三是通过纵向一体化稳定了上、下游业务关系,有利于控制与协调,各环节更为紧密的配合,确保了供给和需求,增强了企业讨价还价能力,大大提高了企业的整体效率,这对于稳定性生产要求较高的企业尤为重要,如冶炼企业。四是通过实施纵向一体化战略为企业提供了获得相邻产业的现有技术资源和技术开发能力的机差异化战略是企业使产品或服务区别于竞争对手的产品或服务,创造出与众不同的产品和服务。

纵向一体化的风险在于:一是通过纵向一体化战略使企业总体固定成本增加,加大了企业的经营风险。二是通过纵向一体化战略把部分市场交易环节转化为企业内部交易环节,增加企业的管理成本。三是通过纵向一体化战略有利于控制与协调上、下游业务关系,但也增加了企业跨行业管理的难度。

企业的纵向一体化战略广泛应用于金属冶炼企业,为保证原材料的品质众多金属冶炼企业收购优质矿藏即是纵向一体化的典型例子。在国外,根据《美国工程新闻记录》2004 年对国际设计公司 200 强统计分析表明,国际上真正的顶级设计企业几乎全是实施了纵向一体化战略的工程公司,具有设计和工程总承包功能的工程公司(设计+承包型)占 30%以上,并且这个比例还在不断的增大,工程公司是与国际接轨的组织模式。近年来,一大批建筑设计院纷纷开拓思路和视野,积极沿产业链展开延伸,除了进入相关的设计领域例如环境景观设计、装饰设计等,也进入项目管理、代建、投资咨询、招标代理等产业的上下游,这里的典型代表是华汇工程设计集团,其业务分为设计咨询、投资、工程承包施工三大板块,形成了从项目可研-勘察设计-工程施工-竣工验收的工程建设全过程服务链。

删除的内容: 产生于上个世纪中叶美国福特汽车公司,通过大量的并购交易,沿产品生产经营链向上、下游不断扩展,几乎涵盖了研究开发、生产制造、市场营销等一切汽车生产所必需的环节,福特公司也由此很快发展壮大起来到上世纪 60 年代,福特汽车公司的市场占有率高达 90%,在全球市场竞争中也占有绝对优势。这个案例成为企业率先实施纵向一体化战略实现持续扩张的经典。

删除的内容: 此后众多

删除的内容: 也

删除的内容: 著名

删除的内容: 设计

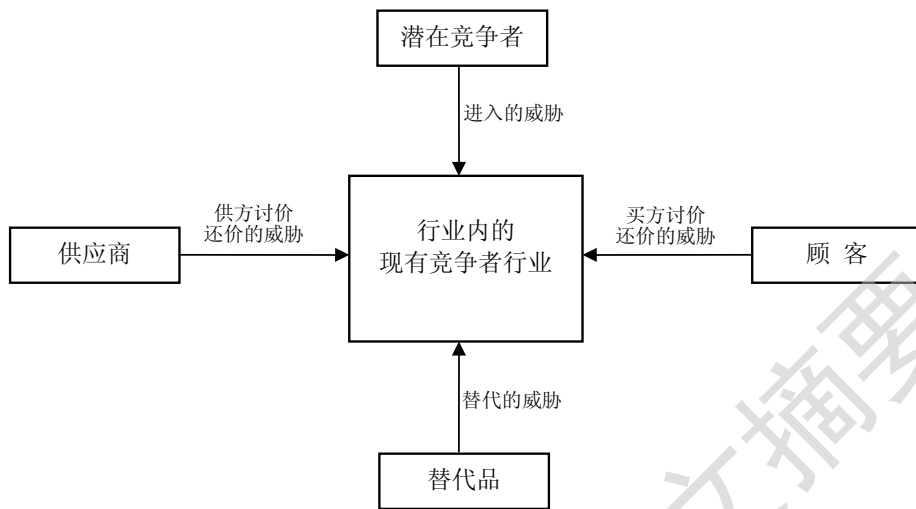
### 三、迈克尔·波特的五种竞争力量模型

删除的内容:

美国哈佛大学著名学者迈克尔·波特在其名著《竞争战略》中提出了著名的竞争力模型。该模型采用五种环境要素来分析竞争市场,我们有时也称该模型为

删除的内容:

“五力分析”。波特认为：“一个产业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力(如图1所示)，这些作用力汇集起来决定着该产业的最终利润潜力。”



删除的内容:

图 1： 迈克尔·波特驱动产业竞争力量

资料来源：迈克尔·波特著, 陈小悦译. 竞争战略[M]. 北京: 华夏出版社, 2001.

波特提出，市场中的竞争，主要是行业企业间的竞争。一个行业的激烈竞争，其根源在于其内在的经济结构，在一个行业中存在五种基本竞争力量：潜在的行业新进入者、替代品的竞争、买方讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及现有竞争者之间的竞争<sup>①</sup>。这五种力量共同作用决定了行业竞争的强度和获利能力。通过五力模型分析，公司掌握了影响产业中或主要细分市场中所有企业的因素，找出行业环境的机会，找准企业的定位，明白如何发展自身的竞争优势。

#### （一）潜在的行业新进入者

所谓潜在进入者，可能是一个新办的企业，也可能是一个采用多元化经营战略的原来在其它行业的企业。当一个新的竞争对手加入到产业的竞争中来时，会带来新的生产能力，市场份额面临被重新划分，结果导致价格被压低或现有竞争者的成本上升，利润率下降。潜在进入威胁的大小取决于进入壁垒的高低和进入者可能遭到的现有竞争者的反击强烈程度。如果进入者认为进入该产业的壁垒高筑，或会遭到现有竞争者的强烈反击，进入威胁较小；反之亦然。

供应商

删除的内容:

删除的内容:

## （二）替代品的竞争

替代品是指那些与本产业产品具有相同或类似功能的产品。广义地看，某一产业中的所有企业与生产替代产品的产业之间同样存在着竞争。替代产品的存在限制了产业中定价的上限，从而限制了该产业的潜在收益。替代品所提供产品的性价比越高，该产业的利润幅度越窄。

## （三）买方讨价还价的能力

顾客是成功的竞争战略的基石。竞争战略的核心是一种对内（与公司员工）、对外（与顾客）建立维持良好关系以使价值创造最大化的能力。公司在制定竞争战略之前必须要：（1）决定所要服务的顾客；（2）决定所要满足的客户需求；（3）决定满足顾客需求的核心竞争力。买方的竞争压力主要表现在压低价格，要求更高的产品质量或索取更多的服务项目。他们从竞争者彼此对立的状态中获利。这些压力趋向于使产业利润不断降低。

## （四）供应商讨价还价的能力

与买方相反，供应商们可能通过提高价格，降低产品或服务质量向下游产业中的企业施加压力。这种压力使下游产业中的企业因成本的增长而失去利润。

## （五）现有竞争者之间的竞争

这种竞争力量是企业所面对的最强大的一种力量。现有竞争者之间的竞争也是人们最为熟悉的，如价格、广告、售后服务、产品更新换代、增加服务等等。在一个产业中，一个企业的竞争行为会对产业中的其他企业产生强烈影响，可能激起竞争对手们对该行为的反击或报复，形成连锁反应，结果往往是压低整个产业的利润水平。

## 三、SWOT 矩阵分析方法

SWOT 矩阵分析（如图 2），就是对公司内部的资源优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）以及外部的机会（Opportunities）和威胁（Threats）进行综合判断，判断一个公司的经营状况是否良好。一个好的公司战略应该统筹考虑公司内部的资源状况以及外部竞争优势，并能对二者进行有效的整合<sup>②</sup>。

### （一）优势与劣势分析（SW）

① 资料来源：迈克尔·波特著，陈小悦译，竞争战略[M]，北京：华夏出版社，2001。

② 资料来源：（美）弗雷德·R·戴维 著，李克宁译，战略管理[M]，北京：经济科学出版社，1998。

删除的内容:

删除的内容:

删除的内容: ①

删除的内容:

删除的内容:

删除的内容:

删除的内容: ①

删除的内容: ②

删除的内容:



当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时, 如果其中一个企业有更高的赢利率或赢利潜力, 那么, 我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。所谓竞争优势是指一个企业超越其竞争对手的能力, 这种能力有助于实现企业的主要目标——赢利。

删除的内容: 但是, 竞争优势并不一定完全体现在较高的赢利率上, 因为有时企业更希望增加市场份额, 或者多奖励管理人员或雇员。

竞争优势实际上指的是一个企业比其竞争对手有较强的综合优势, 但是明确企业究竟在哪一个方面具有优势更有意义, 因为只有这样, 才可以扬长避短, 或者以实击虚。所以企业在做优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上, 将企业与竞争对手做详细的对比衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势, 只能站在现有潜在用户角度上, 而不是站在企业的角度上。

### (二) 机会与威胁分析 (OT)

环境发展趋势分为两大类: 一类表示环境威胁, 另一类表示环境机会。环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战, 如果不采取果断的战略行为, 这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱。环境机会就是对公司行为富有吸引力的领域, 在这一领域中, 该公司将拥有竞争优势。

优势	I .SO 发挥内部优势 抓住外部机会	II .ST 发挥内部优势 回避外部威胁
	III .WO 克服内部弱点 抓住外部机会	IV .WT 减少内部弱点 回避外部威胁
弱点		
机会		威胁

图 2: SWOT 矩阵模型

资料来源: (美) 弗雷德·R·戴维 著, 李克宁 译. 战略管理[M]. 北京: 经济科学出版社, 1998.

#### 四、价值链分析法<sup>①</sup>

每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种经营活动的集合体。这组相关活动就是一种产品的价值链，价值链将一个企业分解为战略性相关的许多活动，并为系统地考察企业的所有活动及其相互作用和公司发展战略的制定提供了分析工具。根据波特教授提出的价值链理论，价值创造活动分为两个大类：主要活动和辅助活动。其中主要活动包括五种：内部后勤、生产、外部后勤、市场销售、服务。辅助活动包括四种：采购、技术开发、人力资源管理、企业基础设施。如图 3 所示。

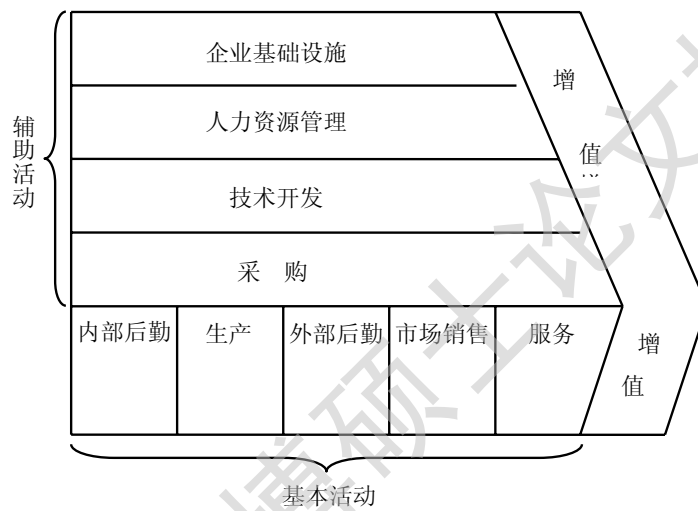


图 3：基本价值链

资料来源：（美）C.W.L. 希尔 G.R. 琼斯 著，孙忠 译. 战略管理. 北京：中国市场出版社, 2006.

删除的内容:

<sup>①</sup> 资料来源：C.W.L 希尔著,孙忠译. 战略管理[M]. 北京:中国市场出版社,2006.

删除的内容:



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库